Ⅴ. 중국 자동차보험 시장점유율 확대전략

중자계 보험회사들의 시장점유율이 99%에 달할 정도로 중자계의 시장지배력은 매우 높다. 감독당국은 시장점유율이 큰-중국 자동차보험시장에 영향력이 큰- 이들 중자계 보험회사에 주로 관심이 있고, 규제 등의 변경시 내국사의 의견이 주로 반영될 가능성이 크다. 그러므로 중국에 신규 진출한 외자계 회사는 규정 및 시장규칙을 자신에게 유리하게 바꾸는 방법으로 시장점유율을 확대하기 쉽지 않다. 따라서 국내(한국) 보험회사가 중국에서 성공하기 위해서는 규정변경을 통한 시장규칙을 조절하는 접근방법보다는, 철저히 시장(소비자) 친화적인 경영정책을 펴는 것이 시장점유율을 확보하는데 유리한 전략이 될 것으로 판단된다.

본 장에서 중국 자동차보험 시장점유율 확대전략들은 주로 앞서 Ⅱ장부터 Ⅳ장까지 분석결과를 바탕으로 도출한 것이다. 여기에 우리나라의 자동차보험시장 경쟁 경험 등을 중국 현 자동차보험시장과 비교하여 중국시장에 진출한 국내 보험회사(기타 외자계 보험회사 포함)의 장기전략 수립에 도움이 될 수 있는 전략을 덧붙여 제안하였다. 이 전략은 우리나라의 2000년 이후 진입장벽 완화 및 가격자유화와 더불어 나타난 직판채널상품과 대변채널방식 간의 경쟁경험 등에서 도출한 전략이다.

1. 이미지 제고전략

가. 제안이유

Ⅵ장의 중국 자동차보험시장 설문조사 결과를 바탕으로 이미지 제고전략이 중요한 이유를 시장세분화 전의 전체적 측면과 세분시장별, 즉 부분적 측면에서 살펴보았다.

우선 전체적 측면을 보면, 상해, 북경 및 광주 모두에서 소비자들은 보험회사 선택시 보험회사의 이미지가 중요하다고 응답하고 있다. 구체적으로 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

중국 자동차보험 소비자가 자동차보험에 가입할 때 회사의 이미지를 어떻게 생각하는 지 알아보기 위한 이미지 관련 질문을 설문지에 포함시켜 조사하였다. 조사결과를 보면, 회사에 대한 이미지뿐 아니라 이미지 형성에 큰 영향을 주는 요인들(회사규모, 회사명성, 회사안정성 등)의 점수 비율(= 해당점수 ÷ 5점)이 80% 이상이 될 정도로 이미지는 회사 선택의 중요 요소인 것으로 조사되었다. 회사의 국적도 자동차보험회사 선택의 중요요소인 것으로 조사되었다. 이러한 조사결과는 외국 국적의 회사 특히 인지도가 낮은 외국회사가 중국 자동차보험 시장에 진입하기가 쉽지 않다는 것을 보여준다.

〈표 Ⅴ-1〉 보험회사 선택 시 이미지의 중요성

구분	전체		상해		북경		광주	
	점수	중요성	점수	중요성	점수	중요성	점수	중요성
규모	4.025	80.5%	4.068	81.4%	4.056	81.1%	3.952	79.0%
명성	4.423	88.5%	4.416	88.3%	4.476	89.5%	4.376	87.5%
안정성	4.404	88.1%	4.396	87.9%	4.428	88.6%	4.388	87.8%
이미지	4.193	83.9%	4.204	84.1%	4.200	84.0%	4.176	83.5%
국적	3.984	79.7%	3.976	79.5%	4.032	80.6%	3.944	78.9%

자료: 2012년 중국 자동차보험 소비자 설문조사.

다음으로 세분시장별로 이미지가 보험회사의 선택에 중요한 요인인지 살펴보았다. 상해, 북경 및 광주의 소비자를 대상으로 조사한 설문자료를 CART 모형으로 분석한 결과(시장세분화 결과)를 이용하였다(제Ⅳ장 참조). 그리고 분석된 세분시장별로 보험회사 선택시 이미지의 중요성 점수를 산출하고, 서로 비교하여 보았다.

우선 상해 자동차보험시장을 살펴보도록 하자. 세분시장별 회사선택의 만족도 점수를 비교해본 결과, 회사의 이미지 또는 이미지관련 요인들이 보험회사선택의 중요한 요인인 것으로 분석되었다. 세분시장 A의 경우, 자동차보험회사에 대한 만족도는 3.4~4.0 구간에 속한다. 회사지명도 및 회사안전도에 대한 만족도는 가장 높은 4.0과 3.9를 기록한다. 세분시장 B의 경우, 자동차보험회사에 대한 만족도는 3.6~4.0 구간에 속하고 이는 세분시장 A에 비해 전반적으로 높은 수준이다. 회사안전도 및 회사이미지에 대한 만족도는 4가지 세분시장 중에서 가장 높은 4.0과 3.9를 기록한다. 세분시장 C의 경우에는 자동차보험회사에 대한 만족도는 3.7~4.2 구간에 속하며, 회사지명도, 회사안전도 및 회사이미지에 대한 만족도는 가장 높은 4.2, 4.2와 4.1이다. 세분시장 D가 자동차보험회사에 대한 만족도는 4.4~4.6 구간에 속하며 기타 소비자 집단에 비해 전반적으로 가장 높은 수준이다.

〈표 Ⅴ-2〉 상해 자동차보험 세분시장별 만족도 요소별 평균점수

분류	시장 A	시장 B	시장 C	시장 D
상품내용	3.4	3.7	3.8	4.4
보험가격	3.4	3.6	3.7	4.4
회사지명도	4.0	3.8	4.2	4.6
회사신뢰도	3.7	3.7	3.9	4.4
회사안전도	3.9	4.0	4.2	4.5
회사이미지	3.7	3.9	4.1	4.6

자료: 2012년 중국 자동차보험 소비자설문조사.

북경 시장의 경우에도 회사의 이미지 또는 이미지관련 요인들이 보험회사 선택의 중요한 요인인 것으로 분석되었다. 세분시장 A가 자동차보험회사에 대한

전반적인 만족도는 높은 수준에 있는데, 이 중 회사지명도에 대한 만족도(4.0)가 가장 높았다. 세분시장 B가 자동차보험회사에 대한 전반적인 만족도도 높은 수준에 있는 것으로 분석되었는데, 이 중 회사이미지(3.7)에 대한 만족도가 가장 높았다. 마지막으로 세분시장 C가 자동차보험회사에 대한 전반적인 만족도는 기타 집단보다 가장 높은 수준인데, 이 중 회사지명도(4.2), 회사신뢰도(4.1), 회사안전도(4.2) 및 회사이미지(4.1)가 높은 것으로 분석되었다.

〈표 Ⅴ-3〉 북경 자동차보험 세분시장별 만족도 요소별 평균점수

분류	시장 A	시장 B	시장 C
상품내용	3.6	3.1	3.9
보험가격	3.5	3.3	3.9
회사지명도	4.0	3.1	4.2
회사신뢰도	3.8	3.4	4.1
회사안전도	3.8	3.6	4.2
회사이미지	3.8	3.7	4.1

자료: 2012년 중국 자동차보험 소비자설문조사.

광주 자동차보험시장의 경우에도 회사의 이미지 관련 요인이 보험회사 선택의 중요한 요인이 되는 것으로 나타났다. 세분시장 A는 회사지명도(3.9) 및 회사안전도(3.9)에 대한 만족도가 가장 높았다. 세분시장 B는 자동차보험회사에 대한 전반적인 만족도(4.0 이상)가 매우 높은 수준인 것으로 분석되었다.

〈표 Ⅴ-4〉 광주 자동차보험 세분시장별 만족도 요소별 평균점수

구분	시장 A	시장 B
상품내용	3.6	4.0
보험가격	3.6	4.0
회사지명도	3.9	4.2
회사신뢰도	3.8	4.1
회사안전도	3.9	4.2
회사이미지	3.8	4.2

자료: 2012년 중국 자동차보험 소비자설문조사.

나. 제안내용

이상의 설문조사 결과를 바탕으로 시장 전체측면 및 세분시장별로 살펴본 결과, 중국 자동차보험시장에 진출하려는 외국계 회사는 중국 자동차보험 소비자가 선호할 수 있는 이미지를 구축하는 전략이 필요하다고 판단된다. 소비자에게 좋은 이미지, 좋은 브랜드 이미지가 형성되도록 하기 위해서는 이미지 전략을 장기적, 지속적으로 끈질기게 펼치는 것이 필요하다. 이미지 구축은 설문조사에서 나타난 것과 같이 "회사의 규모"를 키우고, 회사의 이름이 언론에 지속적으로 노출됨으로써 "명성"을 높이며, 회사의 자본을 충분히 비축함으로써 "안정적인 회사"라는 이미지를 구축하는 방향으로 이루어져야 할 것이다.

특히 외자계 보험회사를 포함하여 신규로 중국 자동차보험시장에 진출하는 보험회사의 경우, 가장 크게 직면하는 어려운 점은 그 회사에 대한 소비자의 인지도가 낮다는 점이다. 소비자가 신규회사의 존재 여부를 알지 못할 뿐 아니라, 동 회사에 대한 신뢰 수준도 낮다는 점이다. 보험회사가 판매하는 보험상품은 오감으로 느낄 수 있는 물건이 아니다. 그러므로 보험회사의 이미지와 신뢰는 자동차보험 영업에 결정적 영향을 미칠 것이다. 따라서 중국 자동차보험시장에서 성공하기 위해서는 보험회사 인지도 제고 및 신뢰 받는 이미지 제고가 매우 중요하다.

중국에 진출하는 외자계 보험회사 및 신규로 중국시장에 진출하는 손해보험회사에 대한 이미지 제고 전략은 장기적인 접근 및 단기적인 접근의 두 가지 방법이 있을 것이다. 우선 단기적인 접근 방법으로는 목표로 하는 세분시장에 대한 광고 등을 집중하는 전략과 기존 이미지가 좋은 중자계 회사를 인수합병 하는 방법을 생각할 수 있다. 중자계 회사를 인수합병 하는 방법은 비용이 많이 들지만 외자계 기업이 진입하기는 용이하지 않은 중국시장에 쉽게 진출하는 방법이면서 이미지를 제고할 수 있는 좋은 방법이다. 중자계 회사를 인수합병 하는 방법은 자동차보험 요율 및 상품자유화가 본격적으로 시행될 경우 자사만의 보험료를 산출할 수 있는 통계확보 방안이 될 수도 있는 유용한 방법이다. 이러한

방법은 우리나라(한국)에 진출한 외국회사의 예에서 쉽게 찾을 수 있다. 우리나라에 자동차보험시장에 진출한 외국계 회사 중에서 직접 설립하여 진출한 예는 없으며, 악사다이렉트와 같이 기존 직판회사(선도 직판회사로 이미지가 구축된 교보자동차보험)를 인수한 예는 많이 있다.

장기적 이미지 제고방법은 중국내에서 사회공헌활동과 연계된 마케팅 전략을 지속적으로 추진하는 방법이다. 이미지 제고 방법으로는 현지인에게 적합한 혁신적 부가보험개발을 통한 상품이미지 제고전략, 사회공헌 활동을 통한 이미지 제고전략, 중국 어린이를 대상으로 한 엔터테인먼트 연계전략, 국내 교보문고와 같이 문화활동과 보험회사 이미지를 연계하는 전략 등의 다양한 이미지 구축전략을 생각할 수 있을 것이다.

다. 장점 및 한계점

보험산업은 이미지 산업이다. 특히 일반소비자를 대상으로 보험영업을 해야 하는 자동차보험 산업은 보험회사의 이미지가 소비자의 회사선택 또는 상품선택을 좌우하는 경향이 있다. 이미지 제고 전략의 다른 이름은 마케팅에서 포지셔닝 전략이다. 일반 상품을 대상으로 하는 마케팅에서는 상품이 제공하는 효익에 대한 이미지가 중요하고, 이미지 형성을 위한 광고전략 등의 다양한 전략이 포지셔닝 전략이 된다. 그런데 자동차보험은 일반상품과 다르게 다양한 형태의 상품을 개발할 수 없다. 특히 효익별로 다양한 상품을 개발할 수 없다. 즉, 상품 다양성 측면에서 한계가 있다. 보험은 사고위험과 연계되어 상품이 개발되기 때문에 효익별 다양한 상품개발이 어렵다. 그리고 다양한 상품을 개발하더라도 상품이 무형이므로 소비자들은 상품별로 이미지를 가지는 것이 아니라 보험회사 이미지로 그 상품을 규정하는 경향이 있다. 따라서 자동차보험산업에서 손해보험회사가 성공하기 위해서는 회사에 대한 이미지제고, 특히 회사에 대한 포지셔닝 전략을 잘 수행해야 한다.

회사에 대한 이미지 제고가 잘 될 경우, 고객의 충성도는 높아질 것이다. 고객

의 충성도가 높아진다는 것은 재가입을 유도하기 위한 비용투입을 최소화할 수 있으므로, 수익 창출을 하기에 더 용이하다. 이미지 제고가 잘 될 경우, 회사의 기존 고객은 다른 지인에게 회사를 소개하는데 부담이 없으므로 신규시장 확장에도 유익한다. 또한, 좋은 이미지가 고객의 마음속에 자리 잡게 되고 좋은 이미지를 가지는 보험회사의 마케팅전략의 성공가능성은 올라가게 된다.

이처럼 이미지 제고전략 또는 포지셔닝 전략은 보험회사 영업에 그리고 수익 창출에 유리한 전략이지만, 좋은 이미지를 제고하기 위해서는 많은 자원 투입과 장기적인 투자가 이루어져야 한다는 데 어려운 점이 있다. 그리고 보험상품은 일반상품과 달리 자동차사고가 발생한 후에 보상서비스를 받으므로 사고 이후에 보험상품의 효익을 알 수 있다. 때문에 상품 효익으로 이미지 제고가 어려워서 다양한 포지셔닝 전략을 수행하기 어렵다는 점이 있다. 상품 기준의 다양한 포지셔닝 전략을 수행할 수 있을 경우, 중국에 인지도가 없는 회사 또는 중국 시장에 처음 진출하는 회사는 상품광고를 통해 포지셔닝 전략을 효율적으로 수행할 수 있다. 그러나 보험상품은 일반 상품과 달리 상품별 포지셔닝 전략을 수행할 수 없으므로 회사 전체에 대한 좋은 이미지 형성, 또는 좋은 포지셔닝을 하기 위해서는 장기간의 시간과 많은 비용이 소요된다. 이미지 제고를 위한 많은 자원 투자(물론 광고의 경우 단기적인 이미지 제고 또는 포지셔닝 전략의 좋은 수단이지만, 광고의 경우도 지속적으로 이미지 노출을 해야 효과가 있으므로 큰 비용이 수반되는 방법임)가 필요하고 장기간의 시간이 필요하므로, 중국시장에 진출하는 외자계 보험회사, 특히 자원투입에 한계가 있는 보험회사는 이미지 제고전략 또는 장기적 포지셔닝 전략을 실행하기가 쉽지 않다는 한계점이 있다.

라. 실행가능성

중국 시장에서 자동차보험 사업을 하기 위해서는 반드시 해야 하는 마케팅 전략이 회사의 이미지 제고전략 또는 포지셔닝 전략이다. 동 전략의 기본전략인 광고 전략과 기타 부수적 사업을 통한 장기적 이미지 제고전략도 실행가능성이

큰 마케팅 전략이라고 판단된다. 중국에 진출한 모든 보험회사는 중국 시장에서 성공하고자 하는 니즈가 크기 때문이다.

2. 시장세분화를 통한 마케팅 전략

가. 제안이유

앞서 제Ⅳ장에서 CART 모형으로 분석한 결과를 보면, 상해, 북경 및 광주의 자동차보험시장은 충성도 정도에 따라 각각 4개, 3개, 2개의 세분시장이 존재하는 것으로 분석되었다. 그리고 세분시장별 시장규모에도 차이가 큰 것으로 분석되었다.

〈표 Ⅴ-5〉 세분시장별 시장규모

구분	시장 A	시장 B	시장 C	시장 D
상해	30.0%(3.518)	18.8%(3.596)	45.2%(3.938)	5.6%(4.524)
북경	59.6%(3.626)	2.8%(3.429)	37.6%(4.103)	-
광주	76.8%(3.741)	23.2%(4.098)	-	-

주: 1) 세분시장 A, B, C, D는 임의로 그 명칭을 지정한 것으로 시장속성에 따라 나눈 것이 아님.
2) ( )의 값은 충성도 평균값임.

전체 시장을 대상으로 자동차보험 영업을 하기 위해서는 많은 마케팅 비용 또는 사업비가 투입되어야 하며 비용효율성도 낮다. 그런데 투입대비 최고의 효과를 내기 위해서는 가장 효율성(투입 대비 성과)이 높은 시장에 집중하는 것도 좋은 방법이다. 이러한 방법이 시장을 세분화하고, 세분화된 시장들 중에서 목표시장을 선정하고, 목표시장에 부합한 마케팅 전략을 수행하는 것이다. 이 전략이 “시장세분화를 통한 마케팅 전략”이다.

나. 제안내용

제Ⅳ장의 CART 분석결과를 보면, 세분 시장별로 시장규모와 충성도 차이가 있는 것으로 나타났다. 시장 규모가 너무 작은 시장의 경우는 니치전략을 사용할 수 있다. 그러나 시장점유율 확대전략이나 수익성을 확보하기 위해서는 한계가 있는 전략이다. 따라서 중국 자동차보험시장에서 영업을 하기 위해서는 어느 정도 시장규모가 있는 시장을 목표시장으로 선정하는 것이 필요하다. 이러한 기준에 따라 상해, 북경 및 광주의 세분 시장 중에서 목표시장을 선정하여 보면, 상해는 A시장 및 C시장이, 북경도 A시장 및 C시장, 광주는 A시장이 될 것이다. 이들 시장의 외국보험회사에 대한 태도 및 정보획득경로, 의사결정에 영향을 받는 경로 등의 특성을 살펴보면 다음과 같다(세부 내용은 제Ⅳ장의 분석내용을 참조).

먼저 상해를 보면, A시장은 대리점 등 간접방식으로 가입하는 고객(최종CART 모형)이면서, 친구나 친척을 통해 정보획득(64.5%)을 주로하고, 의사결정에 영향을 받는 채널은 브로커(35.5%), 인터넷(22.4), 지인(22.4)인 것으로 분석되었다. 따라서 A시장에 접근하기 위해서는 대리점 등 간접 채널체계를 구축하고, 구전 마케팅을 강화하는 마케팅 전략을 수행해야할 것으로 판단된다. 대리점을 통해 가입하는 사람들의 특성은 저렴한 보험료보다는 직접적 서비스를 선호하거나, 중국의 경우 4S점을 통해 가입하는 신규고객일 가능성이 크다. 따라서 시장 A에 접근하기 위해서는 4S 등 대리점 조직 구축이 가장 효율적인 마케팅 전략으로 판단된다. C시장의 경우는 직접 판매방식을 선호하고, 자동차보험료에 대한 우려가 크며, 보험료가 3,250위안 이상인 시장이다. 그리고 C시장은 인터넷 및 지인의 권유가 의사결정에 큰 영향을 미치고 정보획득 경로도 지인의 추천 및 보험회사의 전화걸기인 것으로 나타났다. 따라서 C시장에 효율적으로 접근하기 위해서는 직판채널 및 직판상품을 판매할 수 있는 자격을 갖추고, 동 상품의 판매 인가를 받는 것이 선행되어야 할 것이다. 현재 중국에 진출하고 있는 국내 손해보험회사들은 직판상품을 판매할 수 있는 자격을 획득하지 못하고 있으므로, 국내 손해보험회사들이 동 시장에 진출하기는 어려운 상황이다. 그럼에도 동 시장

의 특성은 인터넷이나 지인을 통해 정보를 얻거나 의사결정을 하는 시장이므로, 인터넷을 통한 광고 및 구전마케팅을 강화해야 하는 시장이므로, 상해의 두개의 시장(A시장 및 C시장)의 경우, 공통적으로 구전 마케팅과 인터넷을 통한 광고, 그리고 보험회사에 대한 전반적 이미지를 제고하기 위한 TV 등 광고가 동시에 이루어지는 것이 효과적으로 판단된다.

다음으로 북경시장을 보면, A시장의 경우는 소득이 117,500위안 이하인 시장이며, 보험회사 선택 의사결정에 영향을 주는 경로는 대리점, 브로커, 인터넷 및 지인인 것으로 분석되었다. 그리고 주요 정보획득 경로는 친구나 친척의 추천인 것으로 분석되었다. 이들 시장에 접근하기 위해서는 저렴한 상품공급과 구전마케팅 그리고 대리점, 브로커를 통한 판매채널 구축이 필요한 시장으로 판단된다. 현재 중국에서 상품별(상업자동차보험 A, B, C) 가격 차이는 크지 않고 가격을 결정하는 주요 요인은 채널 종류이다. 그런데 A 시장은 정보획득이나 의사결정에 영향을 받는 경로가 주로 대리점 등 대면채널이므로 이 시장은 대면채널을 선호하면서도 저렴한 자동차보험료를 제공하는 보험회사를 선택하는 시장이다. 따라서 이 시장에 효율적으로 접근하기 위해서는 4S를 통한 대리점 채널을 이용하는 것이 필요하다고 판단된다. 다만, 4S조직 중에서 자동차보험료 중 일부를 되돌려주는(중국의 4S는 자동차보험료 가입 서비스를 제공하고, 대리점 수수료의 일부를 가입자에게 되돌려주는 영업행태가 많음) 비율이 높은 4S 대리점 구축이 필요하다고 판단된다. C시장의 경우는 소득이 117,500위안을 초과하고 자동차보험료에 대한 우려가 낮은 시장이다. 즉, 경제적으로 다소 여유가 있는 시장으로 판단된다. 동 시장의 경우 보험회사 선택에 영향을 받는 경로가 대리점, 브로커, 인터넷, 지인이고, 정보획득경로는 주로 지인인 것으로 조사되었다. 이러한 C시장의 특징을 볼 때, 동 시장은 자동차보험료 수준보다는 서비스 및 회사의 이미지를 중요하게 생각하는 회사이다. 그리고 서비스 및 회사의 이미지에 대한 정보획득도 주로 대리점 등 간접채널과 지인 등 대면 접촉방식을 선호하는 시장이다. 따라서 이 시장에 접근하기 위해서는 인터넷 광고를 강화하면서, 보장서비스를 강화한 보험상품을 대리점 등을 통해서 제공하는 마케팅 전략을 수행하는

것이 효율적이라고 판단된다.

마지막으로 광주시장의 경우를 보면, A시장은 보험료가 6,650위안보다 낮은 시장이다. 즉, 저렴한 보험료를 선호하는 시장이다. 이 시장이 주로 정보를 얻는 경로는 지인 및 보험회사의 전화걸기이고, 보험회사 선택에 영향을 주는 경로는 인터넷, 대리점, 브로커 그리고 지인인 것으로 조사되었다. 따라서 동 시장은 판매채널에 관계없이 저렴한 보험료를 제공하는 회사를 선호하는 것으로 판단된다. 동 시장에 효율적으로 접근하기 위해서는 4S중 보험료 환급률이 높은 4S대리점과 직판채널을 동시에 구축하여 접근하는 것이 필요하다고 판단된다.

다. 장점 및 한계점

본 연구에서 제안한 시장세분화를 통한 마케팅 전략의 세부 내용은 마케팅 전략 수립의 일반적 과정에 따라 시장의 특성을 파악하고, 세분시장별 마케팅 믹스 전략을 제안한 것이다. 따라서 동 방법으로 시장에 접근할 경우, 효율적으로 시장에 접근할 수 있어 시장점유율과 충성도 제고에 효과가 있을 것으로 판단된다.

라. 실행가능성

중국에 진출한 국내 손해보험회사의 처지를 볼 때, 앞서 세분시장별 특성에 따라 제안된 채널전략을 수행하기는 어려운 점이 있는 것으로 판단된다. 현재 중국에 진출한 국내 손해보험회사의 판매채널로는 대리점채널 밖에 없기 때문이다. 시장별로 대리점채널을 선호하는 시장, 그리고 대리점 및 직판채널을 필요로 하는 시장이 혼재되어 있으므로 대리점 채널만으로 시장에 접근할 경우 효율적으로 시장접근이 어려울 것이다. 따라서 중국 자동차보험시장에 진출한 국내 손해보험회사가 중국 시장에서 성공하기 위해서는 대리점 채널뿐 아니라 직판채널도 구축하는 것이 필요하다고 판단된다.

3. 신규시장[59] 집중 후 유지전략

가. 제안이유

제Ⅳ장에서 중국 자동차보험의 시장여건(시장환경) 분석결과를 보면, 중국 자동차보험시장 성장의 기본이 되는 자동차등록대수가 매년 20% 이상씩 증가하는 것으로 나타났다. 그리고 대당인구수는 2010년 기준으로 22.6명이며, 이는 미국의 1.2명, 일본의 1.7명, 한국의 2.7명 등과 비교해볼 때 중국의 자동차보험의 새로운 시장 규모가 향후에는 현재의 몇 배가 될 가능성이 크다고 판단된다. 예를 들면, 현재의 자동차대수 성장률 약 20% 초과 수준이 지속된다면 5년 이내에 현재의 중국 자동차대수 약 6천만대는 그 두 배인 1억 2천만대를 초과할 것으로 추정할 수 있다. 따라서 중국 진출전략 또는 시장점유율 확대전략 중 하나는 새롭게 형성되는 초기 시장에 집중하는 것이 될 것이다.

그런데 제Ⅳ장의 중국 자동차보험 시장여건 중 채널을 보면, 중국 자동차보험 시장에서 초기시장에 쉽게 접근할 수 있는 채널은 4S점(대리점) 채널인 것으로 조사되었다. 그리고 제Ⅳ장에서 의사결정나무분석모형을 통해 분석해본 결과 대리점채널을 통한 충성도는 직판채널 상품보다 낮은 것으로 분석되었다.

앞의 "제Ⅴ장. 2. 시장세분화를 통한 마케팅전략 수립"을 보면, 중국 자동차보험시장(상해, 북경 및 광주)을 세분화하고 목표시장에 효율적으로 접근하기 위해서는 두 가지(채널 4S 등 대리점 채널과 직판채널)가 모두 필요한 것으로 분석되었다. 따라서 본 신규시장 집중 후 유지전략은 근본적으로 '모든 채널 구축전략'이며, 모든 판매채널이 구축된다면 어떠한 방식으로 채널을 운용할 것인가에 대한 '채널운용전략'이다.

---

59) 신규시장이라는 용어에는 여러 의미가 포함되지만, 본 연구에서는 자동차를 처음 구매하고 자동차보험에 처음 가입한 소비자 또는 자동차보험 가입경력이 1년 미만 내지 2년 이하의 가입경력이 짧은 소비자 시장을 의미한다.

나. 제안내용

본 절에서 제안하는 시장점유율 확대전략은 신규시장을 목표시장으로 하고, 신규시장에 접근하기 위해서 4S 등 대리점채널을 구축하며, 신규 소비자들이 향후 자동차보험을 갱신할 때 이들을 확보하기 위해 직판채널을 가동하는 방식이다. 즉, 신규시장은 4S 등 대리점채널 및 대면채널상품으로 공략하고, 갱신계약 및 기존 계약은 직판채널을 활용하는 전략이 앞의 분석결과를 볼 때 효과가 있을 것으로 판단된다. 특히 온라인채널과 오프라인 채널을 모두 가지고 있는 중자계 회사와 경쟁하기 위해서는 중자계 보험회사와 같은 방식인 온·오프라인 채널을 모두 확보하는 전략이 필요하다고 판단된다.

본 전략에서 신규 자동차보험시장을 목표시장으로 한 이유는 신규 자동차보험시장은 대당보험료가 높아 보험료 기준 시장점유율을 확대에 유리하고, 보험기간 중 만족할 만한 각종 서비스를 제공한다면 충성도를 높여 시장점유율을 점진적으로 확대할 수 있는 기회를 확보하는데 유리하기 때문이다. 이와 더불어 신규 자동차보험시장의 소비자는 자동차보험 서비스를 처음으로 경험하는 사람들이다. 따라서 이들이 처음 가입한 보험회사의 서비스에 만족하게 되면 자동차보험 갱신시에 다른 곳으로 이동하지 않을 개연성이 크다(충성도가 높아짐). 자동차보험 갱신시 다른 곳으로 이동하더라도 처음 가입한 보험회사가 서비스 비교의 기준이 될 것이기 때문에 재갱신할 때 선택가능 회사 목록에 처음 가입했던 회사를 포함시킬 가능성도 높다. 즉, 변경한 보험회사가 처음 가입한 보험회사보다 서비스 수준이 낮다고 판단되면 자동차보험 갱신시에 다시 돌아올 수 있는 가능성이 있다. 이러한 이유로 신규 자동차보험시장은 보험회사의 시장점유율을 확대하는데 중요한 시장이 될 것이다.

중국에서 신규 자동차보험시장에 접근하는 중요한 채널 통로는 4S이다. 처음 자동차를 구매한 사람들이 4S점 등을 통해 자동차보험 계약을 체결하는 경향을 보이기 때문이다. 4S점 또는 대리점 등 오프라인 채널을 통해 가입하는 자동차보험 상품의 특성은 직판채널 상품에 비하여 보험료가 약 15% 정도 비싸다. 4S의

보험료가 공식적으로는 직판채널보다 비싸지만 대리점 수수료의 60% 내지 70%를 리베이트로 돌려주는 관행 때문에 4S의 자동차보험료 가격경쟁력은 직판채널에 뒤지지 않는다. 그러나 4S점 이외의 일반 대리점은 직판채널에 비하여 가격경쟁력이 낮다. 4S점이 대리점 수수료 중 일부를 보험가입자에게 되돌려 준다하더라도 직판채널보다는 보험료가 비싸므로 4S채널도 직판채널에 비하여 가격경쟁력이 다소 낮은 편이라고 평가할 수 있다. 앞서 중국 소비자 분석결과에 따르면 중국 자동차보험 소비자의 경우도 자동차보험료 수준을 보험가입 선택의 중요한 요소로 생각하는 것으로 나타나는 점을 볼 때, 처음 자동차보험을 가입하는 사람은 4S점 등 대리점 채널에 의존하지만 보험가입기간이 늘어날수록 저렴한 보험료를 선택하려는 경향을 보일 것으로 판단된다. 즉, 중국 자동차보험 소비자들은 처음 자동차보험 가입은 4S점 등 대리점 채널을 통해서, 이후 계약갱신 때에는 직판채널을 통해서 가입하는 경향을 보일 것으로 예상된다.

중국의 북경, 광주 및 상해의 3지역 자동차보험 소비자를 대상으로 한 설문조사에서 가입 채널 간 소비자의 충성도 차이도 있는 것으로 나타났다. 즉, 직판채널을 통해 가입한 소비자의 충성도가 대면채널(대리점 등 오프라인 채널)을 통해서 가입한 경우보다 높은 것으로 조사되었다.

〈표 Ⅴ-6〉 가입채널별 평균 충성도

구분	평균 충성도		
	직판채널	간접채널	전체
북경	3.8	3.7	3.8
광주	3.9	3.6	3.8
상해	3.9	3.5	3.8
총 합계	3.9	3.6	3.8

주: 북경, 광주 및 상해의 직판채널과 간접채널에는 1%의 유의수준에서 평균충성도간 차이가 있는 것으로 분석되었음.

이러한 조사결과는 중국 자동차보험 소비자들은 자동차보험에 처음 가입시점에 4S 등 대리점 채널을 통해 가입하지만 갱신시에는 직판채널을 선호할 개연성

이 크다는 것을 암시한다. 이러한 이유는 앞서 살펴본 바와 같이 중국소비자들이 자동차보험료 수준에 민감하며, 직판채널 상품의 보험료가 간접채널 상품보다 저렴하기 때문으로 판단된다. 다만, 중국 소비자들의 경우 자동차보험 상품을 선택할 때 이미지가 좋은 대형사 위주로 선택하는 경향이 있는 것으로 조사된 점을 볼 때, 직판채널을 통한 갱신계약을 확보하기 위해서는 이미지 제고전략도 함께 수행하는 것이 필요하다고 판단된다.

이상의 중국 자동차보험 소비자의 자동차보험 가입행태 및 갱신시 선택가능성(충성도)을 볼 때, 중국시장에 진출하기 위한 채널 및 상품 전략은 처음 가입시점에는 대리점 조직 특히 4S조직을 이용하여 시장점유율을 확대하고, 이후 직판상품을 통해 계약을 유지시키는 것이라고 판단된다. 다만, 동 전략을 실행하기 위해서는 4S 등 대리점의 높은 대리점 관리비용,[60] 전속대리점 구축비용 등의 사업비가 많이 들기 때문에 직판채널만을 이용하는 시장진출 전략보다는 비용이 더 많이 든다는 단점이 있다. 중국 자동차보험시장이 직판채널 위주의 시장으로 변하고 있지만 중국 자동차보험시장 소비자들이 대리점을 선호하는 경우뿐 아니라 직판채널을 선호하는 경우 등의 다양한 선호현상이 나타나고 있으므로 다양한 채널 및 상품 전략을 취해야만 중국 자동차보험시장에서 영향력 있는 보험회사로 성장할 가능성이 있다. 따라서 장기적으로는 처음 자동차보험에 가입하는 고객을 대상으로는 4S 등 간접채널을 활용하고, 갱신고객은 직판채널(직판상품)로 접근하는 전략도 유효한 채널 및 전략이 될 것이라고 생각한다.

다. 장점 및 한계점

본 전략은 가장 이상적인 중국 자동차보험시장 접근방법이 될 것으로 생각된다. 동 시장 전략을 수립하기 위해서는 우선 두 가지 채널(직판채널과 4S 대리점)을 모두 확보해야 한다. 그런데 중국 당국은 직판채널인가를 엄격한 조건하에

60) 이미지가 낮은 외자계 보험회사의 경우 4S점에 높은 대리점 수수료를 제공해야 한다.

내주고 있기 때문에 직판채널을 인가받기가 쉽지 않다. 그리고 직판채널과 4S 등 대리점 채널을 모두 가동하기 위해서는 많은 비용도 필요하다. 따라서 중국시장에 적은 비용으로 사업을 하려는 소극적인 회사 입장에서는 부담이 되는 마케팅 전략이 될 것이다.

라. 실행가능성

동 전략은 중국시장 진출의지, 충분한 사업자금 등이 있다면 실행가능성이 큰 전략이라고 본다. 다만, 중국에 진출한 외자계 보험회사의 이미지 또는 인지도가 중자계 대형보험회사보다 낮기 때문에 인지도가 높은 보험회사를 선호하는 4S 대리점의 인식을 깨야 한다는 것은 중국시장 진출의 장애요인이다.

4. 기존시장(갱신계약) 집중전략(또는 이탈고객 확보전략)

가. 제안이유

제Ⅳ장 의사결정나무분석결과에서 도출한 시사점인 1) 중국 자동차보험 소비자는 자동차보험료 수준을 자동차보험회사 선택의 주요 판단 근거로 본다는 점, 2) 저렴한 상품인 직판상품으로 가입한 고객의 경우 충성도가 높다는 점, 3)직판채널은 그 속성상 기존시장에 접근하고자 할 때 유효한 채널이라는 점, 마지막으로 4) 중국 자동차보험시장에 진출하는 회사들의 경우 저렴한 설립비용으로 시장에 접근하려고 한다는 점을 두루 감안하여 본 전략을 제안하였다. 따라서 동 방안은 '직판채널을 이용한 기존시장 집중전략'이라고 할 수 있다.

나. 제안내용

기존시장 집중전략 또는 이탈고객확보 전략은 앞서 살펴본 신규시장 집중 후 유지전략에 비하여 소극적인 전략이다. 중국 자동차보험시장에 처음 진출하고자 하지만 중국 시장에서 성공가능성에 의문을 가진 안전지향적인 회사의 경우 비용이 적게 드는 직판채널을 통한 기존시장 집중전략을 취할 가능성이 크다고 판단된다. 직판채널로 성공한 핑안(Ping An)의 사례 및 저렴한 자동차보험 상품을 선호하는 중국 소비자의 성향을 볼 때, 중국 자동차보험시장에 처음 진출하려는 회사는 직판 방식으로 진출하려고 할 것이다.

그런데 직판방식으로 중국시장에 진출하는 방식, 즉 4S 등 대리점 채널 접근성이 뛰어난 신규시장보다는 직판채널로 기존시장에 진출하는 방식은 중국 자동차보험시장에서 경쟁하기가 쉽지 않을 것으로 생각된다. 만일 중국 자동차보험시장에서 핑안 등 기존 중국 자동차보험 회사들이 직판방식의 자동차보험 상품을 판매하고 있지 않다면, 기존 상품보다 15% 저렴한 직판방식의 상품으로 중국시장에 처음 진출할 경우 시장 선점효과가 있다. 그리고 저렴한 상품을 공급하는 회사라는 이미지 구축도 가능할 것이다. 그러나 이미 기존 중국 중자계 보험회사들이 직판상품뿐 아니라 간접채널 방식(대리점 등의 방식)으로 시장을 장악한 상황에서 기존 시장을 대상으로 직판방식만으로 시장에 진출하는 경우는 경쟁력 확보에 어려움이 예상된다. 특히 보험상품 판매는 회사의 이미지가 매우 중요한데 중자계 기존 대형손해보험회사, 중국 시장에 뛰어들고 있는 다국적 손해보험회사와 이미지 경쟁에서 국내 손해보험회사가 비교우위를 확보하기는 쉽지 않은 것으로 판단된다.

따라서 기존시장에 직판방식으로 시장에 진출하는 전략은 장기적으로 점진적으로 중국시장에서 시장점유율을 확보하려는 전략적 접근이라고 생각된다. 따라서 중자계 보험회사의 직판상품을 구매한 고객보다는 간접방식으로 자동차보험을 처음 구매한 고객을 자사의 직판방식 고객으로 확보하는 전략이 필요하다. 이와 더불어 장기적으로 자사의 이미지 또는 직판상품에 대한 이미지 제고전략

을 동시에 전개해야 할 것으로 판단된다. 그리고 기존 중자계 보험회사 및 해외 다국적 손해보험회사와 차별화된 서비스(보상)망을 구축하거나, 시장세분화를 통해 세분시장별 차별화된 부가보험을 개발하여 제공하는 방법도 고려할 수 있을 것이다. 이와 더불어 저렴한 가격전략을 유지하면서 연령요율 차등화를 통해 주력계층에 대한 경쟁회사보다 저렴한 가격을 제공할 수 있는 방법도 생각해볼 수 있다. 예를 들면, 사고발생률이 낮고 주력계층인 30대 및 40대 계층의 요율을 경쟁보험회사보다 저렴하게 공급할 수 있는 방법을 찾는 것이다. 특히 세분시장별 요율차등화 및 상품개발전략을 수행하기 위해서는 2012년 2월 23일부터 시행된 개별요율산출 허용 방침을 적극 활용할 수 있을 것이다.

중국의 상해, 북경 및 광주에 거주하는 자동차보험 소비자를 대상으로 한 본 연구의 설문조사 결과를 보면, 자동차보험회사(또는 자동차보험 상품)를 변경한 주된 이유가 변경 전 보험회사의 상품내용 및 보장서비스의 불만족인 것으로 조사되었다. 이는 현재 중국에서 자동차보험 상품은 표준화되어 있기 때문으로 판단된다. 따라서 기존시장(또는 갱신계약자) 집중전략에서는 이러한 중국 소비자의 마음에 부합된 상품 개발 및 서비스 체계를 구축하는 것도 중요한 전략이 될 것으로 판단된다.

〈표 Ⅴ-7〉 자동차보험 회사를 변경한 이유

구분	전체	상해	북경	광주
변경전 회사의 자동차보험료가 비싸서	13.5%	15.7%	13.8%	10.8%
변경전 회사의 상품내용(보장 내용)이 마음에 들지 않아서	22.4%	12.4%	22.0%	33.7%
변경전 회사의 사고시 보장 서비스가 마음에 들지 않아서	33.1%	36.0%	33.9%	28.9%
변경전 회사의 전반적인 서비스가 마음에 들지 않아서	19.6%	20.2%	18.3%	20.5%
단순히 회사를 바꾸고 싶어서	7.8%	12.4%	7.3%	3.6%
지인의 권유로	2.8%	3.4%	2.8%	2.4%
기타(　　)	0.7%	0.0%	1.8%	0.0%

자료: 2012년 중국 소비자 설문조사.

따라서 2012년 2월 23일 개별요율 및 개별상품 개발을 허용하는 중국 CIRC의 방침, 부가보험 상품 개발을 통한 상품차등화 등의 방안을 모색할 필요가 있으며, 이와 더불어 보상서비스의 질을 높이고 다른 경쟁회사와 차별화된 서비스를 제공할 수 있는 방안도 마련해야 할 것으로 판단된다.

이외에도 기존시장에 집중하는 전략에서는 기존시장에 대한 저렴한 가격의 상품개발, 세분시장에 부합한 상품개발 및 차별화된 보장서비스제공 전략을 회사의 이미지 제고전략과 연계하는 방안도 필요하다. 자동차보험 상품 판매 또는 소비자가 자동차보험 상품(또는 회사)을 선택하는 주요 기준이 회사에 대한 좋은 이미지이기 때문이다. 상품전략과 이미지 전략을 연계하는 방향으로는 직판상품이라는 가격전략과 함께 프리미엄 상품이라는 이미지 제고전략을 병행하는 고급 직판 상품전략을 생각해볼 수 있겠다. 저렴한 자동차보험 상품과 회사의 고급 이미지를 연계하여 성공한 사례로는 영국의 Direct Line사[61]가 있다. Direct Line사의 예를 간단히 소개하면 다음과 같다.

Direct Line사의 마케팅 전략은 저렴한 가격으로 우량고객을 확보하고, 우량고객은 Direct Line사의 자동차보험 상품을 구입하는데 긍지를 가지도록 유도하는 전략이었다. Direct Line사에 가입하는 고객이 우량고객이므로 손해율이 안정화되면서 경쟁사보다 더 낮은 보험료를 제시할 수 있게 되고, 동사에 대한 고객의 긍지는 재가입률을 높여서 시장점유율 상승으로 이어지게 되었다. 즉, 사업비절감형 직판상품 개발, 우량고객확보로 보험료 할인폭 확대, 낮은 손해율로 수익발생, 저렴한 보험료와 좋은 회사 이미지로 우량고객의 재가입률 상승의 선순환구조를 갖추는 전략이 성공하였다.

중국에 직판회사로 진출하는 회사는 이러한 Direct Line사의 마케팅 전략에서 시사점을 얻을 필요가 있다고 생각된다. 즉, 중국 자동차보험시장을 세분화하여

61) 영국 Direct Line사가 성공한 이유는 직판시장에 처음으로 진출했다는 선도기업의 이점이 크게 작용한 점이 있기 때문에 Direct Line사와 같은 성공을 중국에서 얻기는 어려울 것으로 판단된다. 그렇지만 Direct Line사와 같이 직판상품과 회사의 고급 이미지를 성공적으로 연계시킨 점 등은 향후 직판상품으로 중국시장에서 성공하기 위해 필요한 시사점을 제공한다고 판단된다.

사고위험도가 낮으면서 소득이 높은 계층을 목표시장으로 선정한다. 그리고 이들 시장이 선호하는 상품, 서비스 및 이미지를 개발·제공한다. 이 목표시장에 부합한 광고전략, 이미지 제고전략을 지속적으로 실시하는 것이다.

다. 장점 및 한계점

동 방안은 상대적으로 적은 비용으로 중국시장에 진출할 수 있다는 장점이 있으나, 중국의 경우 4S조직도 기존고객에게 보험료의 일부를 환급(리베이트 제공)하는 것이 관행으로 굳어진 상황에서 저렴한 보험료만으로 직판채널이 성공할지 여부는 지켜볼 필요가 있다고 판단된다.

이와 더불어 중국당국에서 쉽게 직판채널 인가를 내주지 않는다는 진입장벽이 존재하고, 직판채널만으로 중국시장에 진출하고자 하는 것은 앞에서 제안한 대리점 채널과 직판채널을 모두 이용하는 안보다는 소극적인 방법이므로 빠른 시간 안에 중국시장에서 자리를 잡고자 하는 회사가 접근하기에는 한계가 있는 방법이라고 판단된다.

라. 실행가능성

직판상품 인가에 대한 중국당국의 태도변화가 선행되지 않을 경우 실행가능성이 크지 않은 방법으로 판단된다.

5. 가격자유화 정책을 이용한 상품 및 가격전략

가. 제안이유

본 방안은 제Ⅲ장의 중국 자동차보험제도 기타이슈에서 『자동차상업보험 조례 및 요율관리강화 관련 통지』가 중국 자동차보험시장에 진출하고자 하는 외자

계 보험회사의 진입장벽으로 작용할 수 있다는 점에 주목하여 세부 극복전략의 일환으로 제안한 것이다. 본 절에서 제안하는 전략은『자동차상업보험 조례 및 요율관리강화 관련 통지』의 세부내용과 우리나라자동차보험시장의 경쟁여건 및 1990년대부터 시작되어 현재에 이른 자동차보험시장 가격 및 진입자유화 과정에서 얻은 경험을 바탕으로 한 것이다.

나. 제안내용

2012년 2월 23일부터『자동차상업보험 조례 및 요율관리강화 관련 통지』가 발효되었다. 이 통지의 발효로 중국 자동차보험시장에서 상품 및 가격경쟁 상황이 기존과 다른 양상을 띠게 될 것으로 예상된다. 기존에는 자동차교통사고책임강제보험에 상업용자동차보험 A, B, C 중 하나를 선택하여 자동차보험 상품을 구성, 판매하는 표준화된 유형의 상품과 가격만이 존재하였다. 그러나 동 조례 실시 이후 자동차보험 통계량 30만 건 이상을 보유한 회사는 개별요율을 산출하거나 및 개별상품을 개발하여 판매할 수 있게 되었다. 따라서 향후 장기적으로 중국 자동차보험시장에서는 다양한 형태의 상품경쟁 및 요율경쟁이 일어날 것으로 예상된다.

따라서 중국 자동차보험시장에 이미 진출해 있거나 신규 진출하고자 하는 보험회사는 이러한 상품 및 가격자유화의 흐름에 부합한 경쟁력을 갖추는 노력이 필요하다고 판단된다.

첫째, 개별요율을 산출할 수 있는 여건 조성이 필요하다고 생각된다. 이미 중국시장에 진출한 회사는 자사 자료 사용에 대한 구체적인 기준을 마련할 때 기본요율과 상대도 기준을 분리할 수 있도록 하는 정책당국에 제안하는 노력이 필요할 것이다. 예를 들면 기본요율은 30만 건 이상이라는 기준이 적용되더라도 상대도 산출은 다소 완화된 기준을 적용하도록 하는 것이다. 상대도 요율산출에 적용되는 기준이 30만 건 기준보다 완화될 경우에는 적은 통계자료로도 세분시장별 가격자유화 전략을 상대도 조정을 통해서 할 수 있을 것이다.

개별요율 산출 여건 조성을 위한 다른 방법으로는 대형사(PICC, Ping An, Pacific)와 MOU체결을 통해 통계를 사용할 수 있는 계약을 체결하거나, 이것이 여의치 않으면 대형사를 제외한 중소형사들과 연대를 통해 중소형사 통계를 사용하는 방법을 고려해볼 수 있을 것이다.[62] 그리고 조례에 따르면, 보험협회에서 표준요율 및 상품을 개발하도록 되어 있으므로 보험협회에서 경쟁력 있는 상품을 개발하여 제시하도록 보험협회와 협력을 강화하는 것도 필요하다고 생각된다.

둘째, 자료가 확보될 경우, 다양한 상품개발(특히 저렴한 상품개발)을 통해 시장을 공략할 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다. 저렴한 상품공급을 통한 시장점유율 확대 방법으로는 위험도와 연계된 상품개발, 그리고 사업비를 다양화하는 상품개발 등의 방법을 생각할 수 있다. 동 전략은 중국 정책당국에서 다양한 상품을 개발할 수 있도록 하는 정책을 취할 경우에 가능한 전략이다. 따라서 이러한 상품을 시장에 공급하면 중국 자동차보험 소비자에게 많은 득이 되고, 중국 국가차원에서도 이익이라는 점을 중국 정책당국과 지속적 접촉을 통해 설명할 필요가 있다. 특히 다음에서 제안하는 주행거리 연동자동차보험의 경우, 전체 자동차운행거리를 줄임으로써 휘발유 및 경유 등 유류사용량을 경감시키고, 자동차사고율을 낮추며, 환경오염배출을 줄일 수 있는 좋은 제도라는 점을 중국당국에 인식시키는 지속적 노력이 필요하다.

상품개발을 통해 가격경쟁력 확보할 수 있는 다른 방안으로는 우선 우리나라에서 판매되고 있는 주행거리 연동자동차보험 제도를 중국시장에 도입하는 것을 생각할 수 있겠다. 주행거리 연동자동차보험 제도는 주행거리가 적은 소비자를 대상으로 한 상품이다. 이들 소비자는 주행거리가 적기 때문에 사고발생률이 적고, 따라서 손해율이 우량한 계층이다. 이들 소비자를 대상으로 마케팅활동을 전개할 경우, 시장 확대와 손해율 개선이라는 두 가지 이익을 얻을 수 있을 것으로 판단된다. 특히 최근 중국 자동차교통사고책임강제보험 시장은 손해율이 높

62) 대형사 또는 중소형사의 통계를 구입하여야 한다면 임의표본추출(Random Sampling) 방식으로 30만 건을 구입하면 될 것으로 판단된다. 임의표본추출방식이 엄격히 적용된다면 30만 건으로 해당 보험회사의 계약 및 손해자료를 충분히 대표할 수 있기 때문이다. 다만, 중국 CIRC 등에 이러한 것을 입증할 수 있는 대비는 필요하다.

은 것으로 알려져 있다. 따라서 외자계 손해보험회사가 손해율이 높은 이 시장에 진출할 때 손해율이 안정된 계층인 주행거리가 적은 시장을 대상으로 한 시장접근은 손해율 안정과 시장점유율 확대라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있는 방법이라고 판단된다. 주행거리 연동자동차보험 상품은 우리나라에서 도입하는 방법을 참조할 필요가 있다. 다만, 우리나라에서 도입한 선할인제도 및 사진촬영을 통한 주행거리 확인 등의 방법은 지양하고, OBD단자 등을 활용한 주행거리 제도 및 후할인 제도 등을 우선적으로 고려할 필요가 있다. 선할인제도 및 사진촬영을 통해 주행거리를 확인하는 방법은 모럴해저드를 유발하여 손해율을 악화시키는 요인으로 작용할 수 있기 때문이다.

사업비를 차등화 하는 다양한 상품으로는 현행 2가지 유형(직판채널 상품과 대리점 채널 상품) 이외의 사업비 차등화 상품개발을 고려해볼 수 있을 것이다. 현재는 전화를 이용한 직판상품과 대리점 상품으로 2원화되어 있다. 여기에 자동차보험료 할인율이 더 큰 인터넷(또는 SNS) 전용상품을 개발하는 것이다. 기존 전화를 이용한 직판상품보다 할인율이 더 높은 이 상품으로 외자계 보험회사 또는 소형 중자계 보험회사는 자동차보험 가격경쟁력을 확보할 수 있을 것이다.

셋째, 다양한 상품전략을 통한 비가격전략을 마련할 필요가 있다. 가격경쟁만 할 경우 시장점유율을 확대할 수 있지만 수익성 확보는 어려울 수 있다. 따라서 보상서비스 확보를 통한 비가격전략, 보상서비스와 연계된 부가보험 상품개발 등 다양한 비가격 전략이 필요하다. 서비스와 연계된 비가격 전략은 보험회사의 이미지 제고에도 도움이 될 것이라고 생각된다.

넷째, 일반화선형모형(Generalized Linear Model) 등 선진 통계모형을 활용한 요율산출능력 강화, 그리고 통계모형을 통한 세분시장 접근방법(예: 충성도와 사고율을 연계하여 분석할 수 있는 통계모형 활용)이 필요하다. 중국 자동차보험회사보다 시장의 위험도를 정확히 파악하여 요율에 반영할 수 있고, 수익이 높으면서 충성도가 높은 세분시장(사고율은 낮지만 충성도가 높은 시장)을 찾아낼 수 있는 선진기법을 적극적으로 활용할 수 있다면 가격경쟁력 확보 및 수익성 제고에 도움이 될 것으로 판단된다.

다. 장점 및 한계점

동 제안 내용은 우리나라에서 이미 검증이 되었던 방법이다. 따라서 제안된 안이 중국에서 받아들여진다면 중국 자동차보험 가격자유화의 물결을 타고 중국 자동차보험시장에 안착할 수 있는 방법이 될 것으로 판단된다. 다만, 동 방안도 중국당국의 태도 그리고 중국당국 설득 가능성에 성패가 달려 있다.

라. 실행가능성

중국 자동차보험시장의 자유화 물결에 적응하기 위한 최소한의 방법이고, 제안된 방법에 대한 경험을 이미 가지고 있으므로 중국시장에 처음 진출하는 회사 또는 국내 손해보험회사 입장에서 충분히 실행가능성이 있는 방법이라고 생각한다. 다만, 앞서 언급한 바와 같이 중국당국의 태도라는 외생변수는 통제가 어렵다는 한계가 있다.

6. 대도시 집중전략

가. 제안이유

본 절의 “대도시 집중전략”은 제Ⅱ장 중국 정치 및 행정체계에서 중국지역(자치체, 성, 자치구역)별 도시화율, 자동차대수 등을 종합적으로 감안하여 제안된 내용이다. 일반적으로 대도시의 경우, 단위 지역당 인구밀도 및 자동차대수 비율 등이 지방도시 또는 시골보다 높은 것이 일반적인데, 중국의 경우도 예외는 아닌 것으로 분석되었다. 본 제안 전략에서 자동차대수 밀도비율이 낮다는 것은 사고 처리비용이 많이 들고, 지방의 경우 설립비용이 많이 드는 대리점 채널을 이용해야 한다는 점 등을 종합적으로 감안하여 제안한 것이다. 그리고 외자계

보험회사 설립요건을 볼 때, 지방과 대도시에 모두 설립하고자 할 때에는 많은 자본이 소요되고 여러 까다로운 조건을 충족해야 한다. 지역이 넓고 영업효율성이 낮은 지방 시장을 진출하는 것은 비효율적이라는 측면도 고려하여 본 대도시 집중전략을 제안하였다.

그리고 중국에 자동차보험으로 진출하려는 회사는 Market Seeker의 입장이다. 새로운 시장을 찾으려는 입장에서는 자동차등록대수, 자동차보험성장가능성(인구수, 대당인구수 등)의 요소로 진출지역을 판단해야 하는데, 본 연구의 제Ⅳ에서 이들 기준에 따라 중국시장 진출지역을 분석해본 결과 상하이, 베이징, 광주 등 대도시 지역이 우선 진출지역으로 선정된 것도 동 "대도시 집중전략"을 제안한 배경이다.

나. 제안내용

중국은 광대한 지역이므로 중소도시를 기반으로 하는 성장전략은 많은 비용이 소요될 것이다. 따라서 중국시장에 처음 진출하는 회사가 기존에 중소도시에서 영업경쟁력을 확보하고 있는 PICC와 같은 대형 손해보험회사를 경쟁에서 이기기는 쉽지 않아 보인다. 중소도시 지향 시장진출은 중국 대도시에서 성공적으로 정착한 이후, 중국시장에 대한 자신감이 생길 때 시장 확대 차원에서 접근하는 것이 필요하다고 판단된다. 아니면 기존 중소도시에 영업기반을 가진 중국 내국보험회사 인수를 통해 동 시장에 접근하는 전략이 실패가능성이 적은 전략으로 판단된다.

지방도시를 통해 중국시장에 진출하는 것이 어렵다면 대도시에 집중하는 전략을 우선 검토할 수 있을 것이다. 대도시 지역은 인구가 밀집되어 있어 시장접근이 용이하다는 장점이 있고, 보상서비스 망 구축이 용이하며, 보상서비스 조직의 효율성도 높아 상대적으로 비용효율성이 높다는 장점도 있기 때문이다. 다만, 대도시 지역은 접근의 용이성 때문에 보험회사들 사이의 시장경쟁이 치열하다는 점은 단점이다. 중국 자동차보험에서는 상품 및 요율차등화가 용이하지 않으

므로 상품 및 요율 차등화 전략을 취할 수 없다.[63] 따라서 가격에 민감한 자동차보험을 대도시에서 판매하기 위해서는 저렴한 자동차보험 상품을 공급해야 하는데, 대도시 지역에서 쉽게 공급할 수 있는 저렴한 상품은 직판채널 상품이다. 중국에서 직판상품 가격은 오프라인 상품에 보다 약 15% 저렴하다. 저렴한 직판상품을 공급할 수 있다면 기존 대도시 지역의 시장을 빼앗아 올 수 있을 것이다. 인가당국으로부터 직판채널을 인가받기 어려울 수 있다. 이 경우 직판채널과 경쟁할 수 있는 4S점을 대량으로 확보하는 채널전략도 생각해볼 수 있을 것이다. 4S점을 이용한 적극적인 채널전략, 그리고 4S점의 서비스 강화를 통한 고객의 충성도 제고전략 등을 생각해 볼 수 있을 것이다. 다만, 대도시 지역에서는 보험회사들 사이의 경쟁이 치열하므로, 다른 보험회사와 차별화되는 이미지를 구축하지 못할 경우에 저렴한 직판상품을 공급하더라도 시장점유율을 확보하기 어려울 것으로 판단된다.

따라서 대도시 기반 영업전략이 성공하기 위해서는 직판상품을 통한 직판시장접근 또는 4S점을 이용한 시장접근 그리고 장기적으로 기타 경쟁회사와 차별화할 수 있는 이미지 구축 전략이 필요하다.

다. 장점 및 한계점

대도시 특히 상해 및 북경은 중국에서 자동차보험시장이 가장 발달한 곳이고 중국 자동차보험 관련 제도변경의 중심이 되는 곳이므로 동 시장에 집중한 시장접근 전략은 가장 쉽게 생각하고, 가장 쉽게 접근할 수 있는 방법이라고 생각한다. 특히 대리점 조직(4S점을 중심으로 한 대리점 구축) 구축비용, 직판채널을 통

63) 2012년 2월 23일 자동차상업보험조례 및 요율관리강화 관련 통지의 실시로 상품 및 가격차별화의 가능성은 열렸다고 생각된다. 현재 중국에 진출하고 있는 국내 손해보험회사의 경우 개별요율 및 개별상품을 개발할 수 있을 정도의 통계를 확보하지 못하고 있다는 점은 동 조례가 단기적으로 진입장벽으로 작용할 수 있지만 규정에 부합한 통계집적이 이루어진 이후 또는 통계를 확보할 수 있는 방안이 마련될 경우 동 조례의 시행은 요율 및 상품차등화의 기회가 될 것으로 판단된다.

한 직판상품 제공의 가능성 및 효율적 보상서비스망 구축 가능성 등에서 장점이 있는 시장접근 방법으로 판단된다. 그리고 대도시가 중국 경제성장의 과실을 가장 많이 가져가는 지역이므로 성장가능성 측면에서도 장점이 있는 시장접근 방법이다. 이처럼 대도시 지역에 집중하는 시장접근 전략은 많은 장점이 있지만 시장규모에 비하여 경쟁이 매우 치열한 시장이라는 단점도 있다.

라. 실행가능성

대도시 지역은 각종 인프라가 완비되어 있으므로 대도시 집중전략은 충분히 실행가능성이 있는 전략이라고 판단된다.

7. 장기적 측면에서 종합손해보험회사 지향 전략

가. 제안이유

본 절에서 제안하는 전략은 “제Ⅳ장 중국 자동차보험 시장여건 분석”에서 조사된 중국 손해보험회사들이 직판회사 및 대면채널을 모두 운영하는 채널전략을 사용한다는 것에 근거하여 제안된 것이다. 즉, 우리나라 손해보험회사가 전업사 형태로 중국시장에 진출할 경우, 가격경쟁 또는 채널경쟁에서 중자계 보험회사보다 비교열위에 놓이게 된다. 채널경쟁에서 비교열위에 놓이게 된 상황에서 자동차보험료에 예민한 소비자의 불만제기로 자동차보험료가 손해율에 부합되게 조정되지 않는다면, 자동차보험만을 판매하는 보험회사로 중국시장에 진출한 회사는 적자를 감수하게 된다. 적자감수가 수년간 지속되면 회사의 존속이 어려워질 수 있다. 이러한 현상은 우리나라 자동차보험 직판전업사가 처한 상황을 보면 쉽게 이해할 수 있다. 이를 타개하기 위해서는 장기적으로 다른 손해보험종목도 판매하는 종합손해보험회사를 지향하는 것이 바람직하다고 판단된다.

나. 제안내용

중국 자동차보험시장에서 현재 경쟁력이 있는 자동차보험 상품은 직판상품이다. 자동차보험이 상품 내용이 표준화되어 있고, 가격에 민감한 보험종목이기 때문이다. 중국 자동차보험시장 경쟁체계가 직판 전업사 체제로 운영될 수 있는 시장여건이라면 저렴한 가격을 무기로 직판상품을 주력으로 하는 전업사를 설립하는 것도 좋은 전략이 될 것이다. 그러나 중국 자동차보험시장은 우리나라와 유사하게 각 오프라인 손해보험회사가 직판상품을 판매할 수 있도록 허용하고 있다. 즉, 오프라인회사가 직판 전업사를 직판상품으로 견제할 수 있는 경쟁구조이다. 이는 직판 전업사 형태로는 중국 자동차보험시장에서 성공하기 쉽지 않다는 것을 의미한다. 우리나라의 경우에도 직판상품이 처음 도입될 때 직판전업사가 시장을 확대하는 등의 성과가 있었다. 그러나 기존사가 직판상품을 판매할 수 있도록 허용되면서 직판전업사가 시장에서 경쟁력을 상실하는 현상이 나타나고 있다. 특히 소비자가 자동차보험료의 인상에 민감하게 반응할 경우, 손해율이 높은데 보험료를 올릴 수 없는 상황에도 자동차보험 직판전업사는 손실을 감수해야하고 위험을 경감시킬 상품 포트폴리오를 구성할 수 없다는 단점이 있다(이는 직판전업사뿐 아니라 오프라인 전업사에게도 해당되는 사항임). 그리고 기존사에 대한 소비자의 신뢰도가 높은 자동차보험 시장상황에서 기존 오프라인회사가 적극적으로 직판상품을 판매하면서 직판시장에서도 기존 오프라인사의 시장지배력이 높아지고 있다. 이러한 국내 자동차보험시장의 특성을 볼 때, 중국도 마찬가지 현상이 발생할 것으로 예상된다.

따라서 중국에서 자동차보험을 전업사(직판 또는 오프라인 모두 해당) 형태로만 운영해 회사를 계속 유지하고자 하는 것은 장기적으로 큰 어려움에 봉착할 가능성이 있는 방법이라고 생각된다. 기존사에 비하여 외자계 보험회사에 대한 소비자의 신뢰도 수준이 낮을 가능성이 높기 때문에, 동일한 상품 및 가격이라면 소비자가 신규 전업 외자계 보험회사보다는 기존사의 상품을 선택할 개연성이 크기 때문이다. 그리고 자동차보험 손해율이 악화될 경우, 전업사의 경우 손실

을 감내할 수 없어 계속 자본금을 확충해야 하는 리스크에 노출될 수 있다.

이러한 점을 종합적으로 감안할 때, 중국 자동차보험시장에 진출하는 방법은 우선 전업사로 진출하더라도 장기적 측면에서 종합 손해보험회사 형태로 전환하는 전략을 취하는 것이 필요하다고 판단된다. 즉, 장기적으로 자동차보험뿐 아니라 일반손해보험 상품도 판매할 수 있고, 직판채널뿐 아니라 대리점 채널 등 오프라인 채널도 활용할 있어야 중국시장에서 경쟁력을 확보할 수 있을 것으로 판단된다. 영국 등 해외 직판전업 자동차보험회사의 경우도 초기에는 직판 전업사 형태로 시장에 진출했지만 시장점유율이 일정수준이 올라가면서 다른 손해보험상품도 판매하는 종합손해보험회사로 전환한 예들이 다수 있다.

다. 장점 및 한계점

자동차보험 영업만 했을 경우 발생할 수 있는 경영위험을 헤지할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 일반손해보험 상품의 경우, 단체계약의 속성이 강하기 때문에 중국 일반손해보험 시장에 접근이 쉬울지 여부, 그리고 일반손해보험을 하겠다고 했을 경우 중국당국의 태도 등이 어떠할 지 등이 명확하지 않은 점 등은 한계점이다. 그럼에도 불구하고, 중국 자동차보험시장에서 일정 수준 안착한 이후에는 종합손해보험회사를 지향하는 전략도 고려해야 하는 순간이 올 것으로 판단된다.

라. 실행가능성

중국당국의 인가가 날 경우 또는 중국 종합손해보험회사를 인수할 경우 충분히 가능한 방법으로 생각한다. 그러나 자동차보험만으로 우선 진출한 경우 자동차보험시장에서 안착해야 하는 선결과제 그리고 중국당국의 태도는 한계점이라고 생각한다.